



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

УДК 331.111.262(076.8)
JEL: Q10, Q13, M12

Анна Бурковська, Марія Романчик

*Миколаївський національний аграрний університет
Україна*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У статті розглянуто особливості стратегічного управління людськими ресурсами як основи стратегічного потенціалу, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його розвитку. Проведено кореляційно-регресійний аналіз залежності продуктивності праці від розміру середньомісячної заробітної плати працівників сільського господарства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємств, управління конкурентоспроможністю, стратегічне управління людськими ресурсами, людські ресурси, ринок праці.

Анна Бурковская, Мария Романчик

*Николаевский национальный аграрный университет
Украина*

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В статье рассмотрены особенности стратегического управления человеческими ресурсами как основы стратегического потенциала, который влияет на конкурентоспособность предприятия, определяя направления его развития. Проведен корреляционно-регрессионный анализ зависимости производительности труда от размера среднемесячной заработной платы работников сельского хозяйства.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятий, управление конкурентоспособностью, стратегическое управления человеческими ресурсами, человеческие ресурсы, рынок труда.

Anna Burkovska, Mariia Romanchyk

*Mykolayiv National Agrarian University
Ukraine*

THE ENSURING OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES THROUGH THE STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The purpose of the article is to study the possibilities of ensuring competitiveness through the strategic human resource management. The study is based on the description of the necessity of strategic human resource management in Ukrainian conditions as a tool to enhance the competitiveness of agricultural enterprises. It is proved that the strategic management of the organization is the initial condition for the strategic management of its staff and competitiveness. Strategic management of human resources potential is considered as an approach to making decisions on the intentions and plans of the organization relating to the strategy and practice of recruitment, training, development, management performance and labor relations. The article describes the features of strategic human resource management as a basis for strategic capacity, which affects the competitiveness of enterprises and determines the direction of its further development. Correlation and regression analysis of dependence of productivity on the size of the average monthly wage of workers in the agricultural sector was held.

Key words: *competitiveness of enterprises, competitiveness management, strategic human resource management, human resources, labor market.*

Постановка проблеми. Для теперішнього часу в Україні характерні підвищені темпи відновлення виробництва, посилення невизначеності зовнішнього середовища, еволюція систем управління. Чим більш складним і непередбаченим ставав стан у сфері виробництва товарів і послуг, тим складніше було управляти цими процесами. Тому досить важливим стало питання стратегічного управління людськими ресурсами в Україні. Розуміння стратегічного управління людськими ресурсами підприємства є неможливим без визначення терміна «стратегічне управління» взагалі. Більше того, стратегічне управління підприємством є вихідною передумовою для стратегічного управління його персоналом і конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років у науковій літературі все більше звертають увагу на проблеми стратегічного управління людськими ресурсами як передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств. Над обґрунтуванням теоретичних, методологічних і практичних аспектів цього питання працюють науковці та дослідники з різних країн світу, зокрема й України. Зокрема, варто звернути увагу на роботу щодо стратегічного управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці [1]. Актуальні наразі питання стратегічних аспектів управління персоналом піднімає у своїх працях Л. Балабанова [2]. Значним є внесок Є. Матвійшина щодо стратегічного управління людськими ресурсами [3]. Різні аспекти продуктивності праці, управління персоналом і впливу організаційних чинників на ці процеси знайшли відображення в роботах таких дослідників, як: І. Ганза [4], О. Маслак [5], Е. Пахуча [6], Г. Селезньова [7], J. Iljins, V. Skvarciany [8], M. Uddin, R. Luva [9] та ін. Разом з тим багато питань залишаються невирішеними, до числа яких можна віднести можливості забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств через здійснення стратегічного управління людськими ресурсами

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування можливості забезпечення конкурентоспроможності через стратегічне управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні навички та знання й можуть використовувати їх у трудовому процесі [1, с. 119].

Стратегічне управління людськими ресурсами (УЛР) – це термін, що означає інтегрований підхід до розробки стратегій УЛР, які дають змогу підприємству досягти своїх глобальних цілей [2, с. 198].

Стратегічне управління потенціалом людських ресурсів – це підхід до прийняття рішень з приводу намірів і планів підприємства, що стосуються стратегії, політики й практики відносин трудового найму, пошуку та відбору персоналу, навчання, розвитку, управління показниками роботи, винагороди та трудових відносин.

Необхідність стратегічного управління людськими ресурсами в українських умовах пояснюється такими причинами:

1. За останні роки радикально змінилося середовище, в якому діють вітчизняні підприємства. Нестійке економічне становище багатьох підприємств пов'язане з відсутністю в більшості керівників глибоких економічних знань, управлінських навичок і досвіду роботи в умовах конкуренції.

2. Відмова від централізованого планування, приватизація й увесь хід економічних перетворень в Україні вимагають від керівників уміння передбачення, формулювання стратегії, визначення цінностей і конкурентних переваг, ліквідації стратегічних загроз і небезпек, тобто використання всіх інструментів стратегічного управління.

3. Застосування ідей і принципів стратегічного управління, необхідність змін у системі управління актуальні не тільки для великих підприємств, з якими була пов'язана поява стратегічного управління, але й для середніх і навіть малих підприємств [5].

З огляду на зазначене, обґрунтуємо за допомогою кореляційно-регресійного аналізу зв'язок між продуктивністю праці, що є однією із основних складових частин конкурентоспроможності підприємств, і розміром середньомісячної зарплати (на прикладі сільськогосподарських підприємств). Зобразимо результати дослідження у вигляді рівняння регресії та лінії тренда на рис. 1. Отже, рівняння регресії, яке характеризує залежність продуктивності праці (Y) від середньомісячної її оплати (x), має такий вигляд:

$$Y = 61216,9 + 54,3 x.$$

Коефіцієнт регресії показує, на скільки зміниться продуктивність праці за зміни середньомісячної зарплати працівників галузі на одиницю, тобто в нашому випадку збільшення на 1 тис. грн середньомісячної заробітної плати в аграрній галузі підвищить продуктивність праці на 54,3 тис. грн. Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,775 і показує, що варіювання продуктивності праці на 77,5 % зумовлене зміною розмірів середньомісячної оплати праці працівників галузі. Решта коливань продуктивності праці в сільському господарстві

зумовлена іншими неврахованими факторами. Отже, оптимізуючи систему оплати праці, можна досягти підвищення одного із основних чинників конкурентоспроможності підприємства – продуктивності праці.

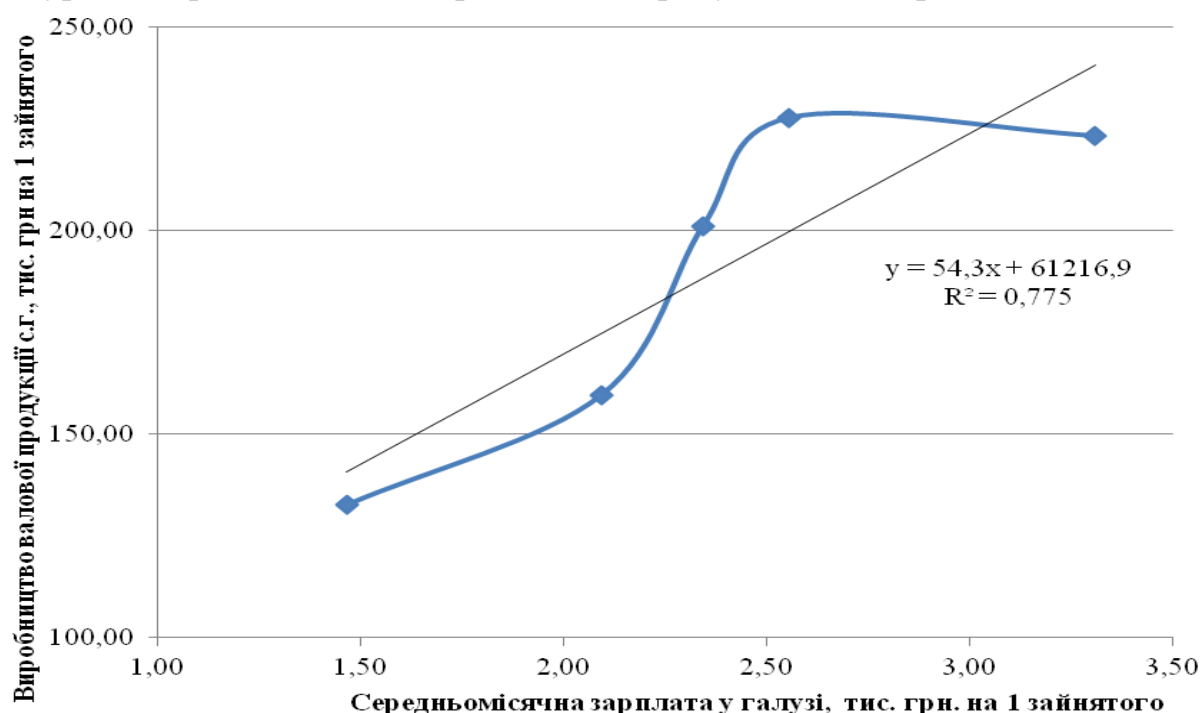


Рис. 1. Залежність продуктивності праці від її середньомісячної оплати в сільськогосподарських підприємствах України у 2010–2015 рр.

Джерело: розраховано авторами на основі статистичного щорічника «Сільське господарство України» [10].

Як відомо, основними принципами стратегічного управління людськими ресурсами є: довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень; спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу об'єкта управління й створення можливостей його більш ефективної реалізації; першочергове урахування під час розробки й прийняття управлінських рішень щодо стану й можливих змін зовнішнього середовища; альтернативність вибору управлінських рішень залежно від стану внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

Процес стратегічного управління людськими ресурсами складається з п'яти етапів: 1. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища. 2. Визначення місії (призначення) підприємства, стратегічних цілей і завдань їх виконання. 3. Формулювання й вибір стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності. 4. Ефективна реалізація стратегій, виконання стратегічного плану. 5. Оцінка й контроль над ходом реалізації стратегії, корегування напрямів діяльності й методів її здійснення [4].

Стратегічне управління людськими ресурсами базується на тих самих принципах та основах, що й стратегічне управління підприємством у цілому, тому що є його невід'ємною його частиною.

Якщо брати до уваги Україну загалом, то можна зазначити, що сучасному

ринку праці в Україні притаманні такі ознаки: перевищення пропозиції робочої сили над попитом у більшості галузей; значні обсяги прихованого безробіття; регіональні диспропорції між наявністю й потребою в робочій силі; невідповідність спеціальностей та обсягів підготовки фахівців у вищих навчальних закладах реальним потребам регіональної економіки [1, с. 120]. Для аналізу стану й динаміки ринку праці України звернемося до даних табл. 1.

Таблиця 1

Основні показники ринку праці в Україні у 2010–2015 рр.

Роки	Економічно активне населення		у тому числі			
	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	зайняте населення		безробітне населення	
			у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до економічно активного населення
2010	19164,0	71,9	17451,5	65,5	1712,5	8,9
2011	19181,7	72,6	17520,8	66,3	1660,9	8,7
2012	19317,8	72,9	17728,6	66,9	1589,2	8,2
2013	19399,7	72,9	17889,4	67,3	1510,3	7,8
2014	19035,2	71,4	17188,1	64,5	1847,1	9,7
2015	17396,0	71,5	15742,0	64,7	1654,0	9,5

Джерело: побудовано на основі даних збірника «Основні показники ринку праці» [10].

Отже, як бачимо, під час стратегічного управління людськими ресурсами виникають деякі проблеми безробіття й дефіциту працівників у певних галузях і регіонах, які значною мірою вирішують за допомогою механізмів ринкового саморегулювання, які також потрібно враховувати за стратегічного управління потенціалом людських ресурсів:

1. За наявності безробіття в роботодавців є змога вибрати працівників, тому вони можуть найняти їх за нижчими ставками заробітної плати, при чому зниження ціни праці відбуватиметься доти, доки витрати роботодавців на заробітну плату не стануть такими низькими, що вигідно буде найняти всіх працівників, які запропонували свої трудові послуги.

2. Якщо попит на працю перевищує її пропонування, посилюється конкуренція між роботодавцями. Тому наймані працівники пропонують свої трудові послуги лише в обмін на підвищені ставки заробітної плати. Ефект конкуренції наявний доти, доки витрати роботодавців на заробітну плату не досягнуть свого максимально можливого рівня й не почнуть завдавати збитків. На ринку праці в такому разі не залишиться жодного роботодавця, який був би згодний сплачувати працівникам заробітну плату, вищу за ринкову. Ринок праці в обох випадках повертається до стану рівноваги [3, с. 137].

Але цей механізм також можна регулювати за допомогою стратегічного управління потенціалом людських ресурсів. Одним з головних напрямів цієї діяльності є планування підготовки фахівців у тій чи іншій області. Планування підготовки фахівців, з одного боку, визначається потребами регіону у

кваліфікованих людських ресурсах, з іншого – воно має враховувати тенденції демографічного розвитку регіону й пов'язані з ними потенційні обсяги споживачів освітніх послуг [2, 4]. Регіональні потреби зумовлюються перспективною структурою ринку праці з урахуванням сучасних тенденцій інноваційного розвитку суспільства. Схему стратегічного планування підготовки фахівців наведено на рис. 2.

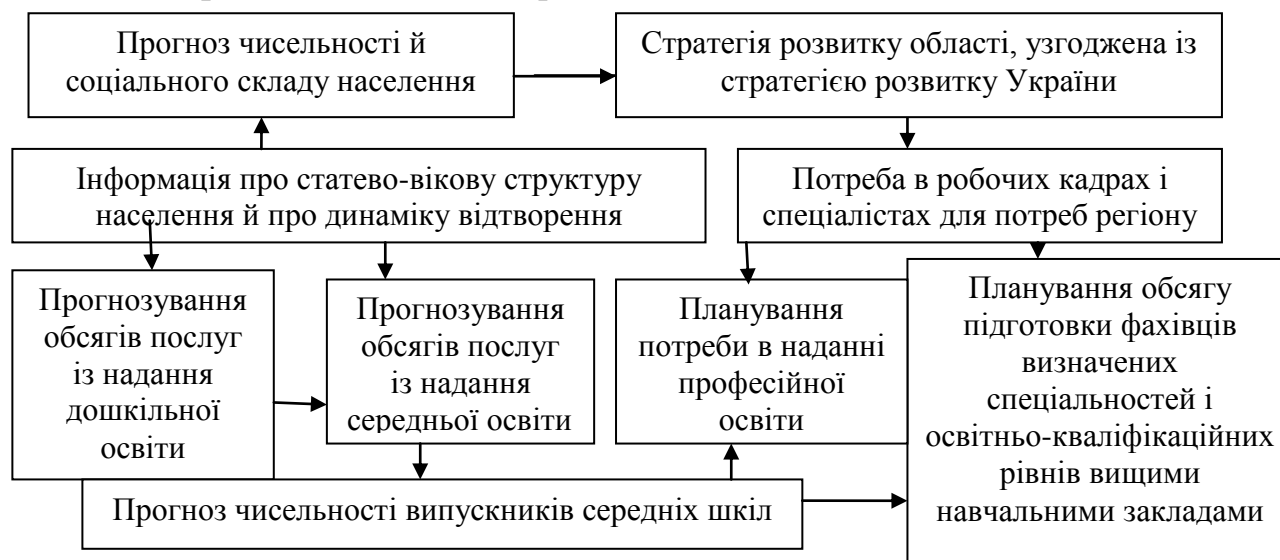


Рис. 2. Схема стратегічного планування обсягів підготовки фахівців для потреб регіонів України

Джерело: побудовано на основі [2].

Отже, на підставі вимог наближення вітчизняної системи освіти до світових (передусім європейських) стандартів, розробленим Законом України «Про вищу освіту» визначено такі освітньо-кваліфікаційні рівні в структурі вищої освіти: молодший бакалавр, бакалавр і магістр, а також освітньо-наукові рівні – доктор філософії та доктор наук. Світовий досвід вказує на необхідність використання компетентісно-орієнтованого підходу в підготовці фахівців, який має забезпечити формування в молодих людей якостей самодостатніх життєздатних особистостей.

Однією з проблем неефективного стратегічного управління людськими ресурсами є низька ефективність роботи кадрових служб. Вона є однією з причин зниження якості й продуктивності праці на українських підприємствах. Для персоналу підприємств, особливо державного сектора економіки, характерні демотивація праці, абсентеїзм, висока плинність кадрів. Неефективне використання праці значно обмежує конкурентоспроможність українських підприємств. Реформування кадрових служб вітчизняних підприємств, на наш погляд, повинно здійснюватися з урахуванням стратегічної перспективи, що дасть змогу в майбутньому перейти до стратегічного управління людськими ресурсами. У сучасних умовах також доцільно надавати деякі функції кадрової служби зовнішнім виконавцям (на аутсорсинг). Це в першу чергу актуально для невеликих представництв іноземних підприємств, які виходять на вітчизняний ринок [7].

Загалом стратегічне управління людськими ресурсами в Україні має свої певні стратегії та шляхи їх реалізації, які допоможуть підприємствам більш ефективно управляти персоналом і бути конкурентоспроможними на ринку (рис. 3). Стимулювання компетенції в межах стратегічного управління персоналом покликано забезпечити відповідність між необхідними для реалізації теперішніх і перспективних завдань підприємства компетенціями та мотивованими співробітниками, носіями цих компетенцій.

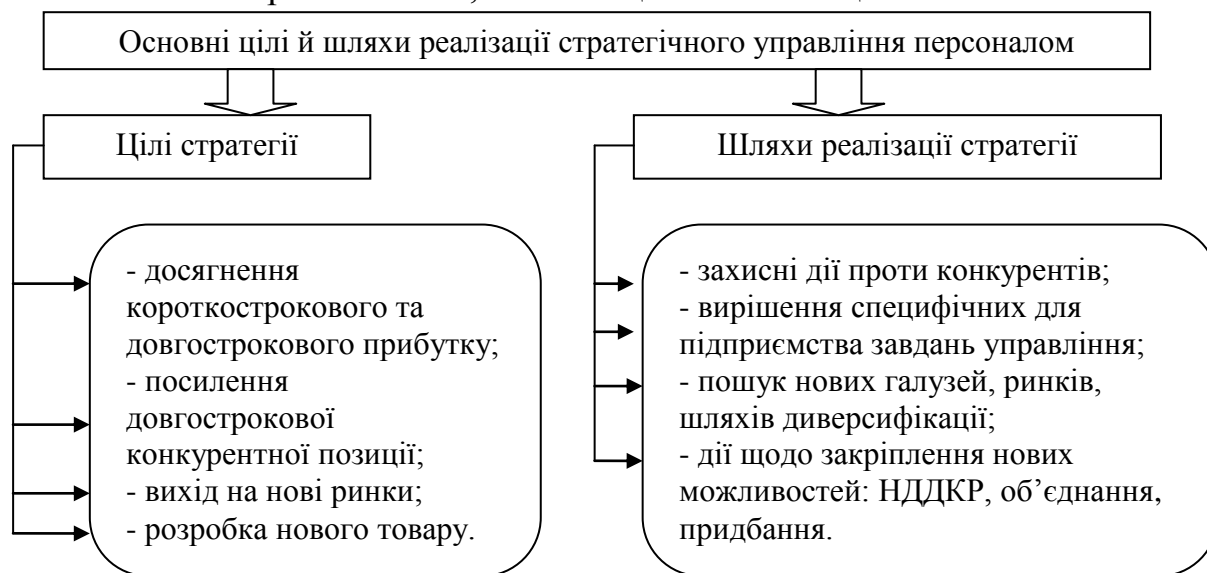


Рис. 3. Стратегія управління людськими ресурсами

Джерело: побудовано на основі [3].

Аналіз основних підходів до стратегічного управління людськими ресурсами дозволяє дійти висновку про необхідність їх взаємного доповнення й комплексного застосування на практиці. Інтегрована модель стратегічного управління людськими ресурсами повинна будуватися на основі творчого осмислення внутрішніх і зовнішніх координат діяльності підприємства.

Висновки. Стратегічне управління людськими ресурсами є дуже важливим для українських аграрних підприємств в аспекті зміцнення їх конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції. Загалом правильно організоване стратегічне управління людськими ресурсами дає змогу підприємству зміцнити власний імідж, а планування використання людських ресурсів для потреб регіонів у стратегічному аспекті є важливим питанням, яке потребує практичного вирішення. Оскільки конкурентні можливості в довгостроковій перспективі формується на основі досягнення підприємством ключових переваг, що перевершують здобутки конкурентів, а також за рахунок більш швидкої, ніж у них, навченості й більш ефективного застосування здобутих знань, раціональним є проведення постійного розвитку персоналу з удосконаленням системи його мотивації. Виявлено, що підвищення оплати праці працівників значно впливає на продуктивність їх роботи і, як наслідок, покращує конкурентні можливості підприємства. Тому основні проблеми стратегічного управління людськими ресурсами для забезпечення

конкурентоспроможності вітчизняних підприємств можна вирішити за допомогою підвищення середнього розміру оплати праці, стратегічного планування обсягу підготовки фахівців, покращення роботи кадрових служб, використання аутсорсингу, практичного застосування стратегій управління людськими ресурсами. Перспективи дальших досліджень вбачаємо в розробці мотиваційного механізму впливу на людські ресурси для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Список використаних джерел

1. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
3. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник / Є. Г. Матвійшин. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 200 с.
4. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 1(19). – С. 98–103.
5. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/6. – С. 72–83.
6. Пахуча Е. Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах Харківської області [Електронний ресурс] / Е. Пахуча // *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. – 2015. – Vol. 1. – No. 2. – С. 76–84. – Режим доступу : www.are-journal.com.
7. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г. О. Селезньова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 3. – С. 231–233.
8. Iljins J. Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change / J. Iljins, V. Skvarciany // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – № 213. – pp. 944–950.
9. Uddin M. J. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh / M. J. Uddin, R. H. Luva // *International Journal of Business and Management*. – 2013. – Vol. 8, No. 2. – pp. 63–77.
10. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

References

1. Buzko, I. R., Vartanova, A. V., Nadon, G. A. et al. (2009), *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi* [Strategic personnel management of enterprise in the modern labor market development], SNU name of V. Dal, Lugansk, Ukraine.

2. Balabanova, L. V. and Stelmashenko, O. V. (2010), *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky* [Strategic personnel management of enterprise in the modern a market economy], Don NUET, Donetsk, Ukraine.
3. Matviishyn, E. H. (2011), *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy* [Strategic Management Human Resource], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.
4. Hansa, I. V. (2011), Theoretical-methodical aspects of the impact of personnel management on the effectiveness of the system enterprise management. *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats*, vol. 1(19), pp. 98–103.
5. Maslak, O. O. (2010), The strategic aspects of personnel management. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20/6, pp. 72–83.
6. Pakhucha E. (2015), Labor productivity in the agricultural enterprises of the Kharkiv region. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [Online], vol. 1, no. 2, pp. 76–84, available at: www.are-journal.com.
7. Selezneva, G. O. (2012), The role of strategy personnel management in the strategic recruitment of competent organization. *Business Inform*, no. 3, pp. 231–233.
8. Iljins, J. (2015), Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, no. 213, pp. 944–950.
9. Uddin, M. J. (2013), Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, vol. 8, no. 2, pp. 67–77.
10. State Statistics Service of Ukraine (2016), Human resource of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

How to cite this article? Як цитувати цю статтю?

Стиль – ДСТУ:

Бурковська А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / А. Бурковська, М. Романчик // *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. – 2016. – Vol. 2. – No. 4. – pp. 43–51. – Mode of access : www.are-journal.com.

Style – Harvard:

Burkovska, A. and Romanchyk, M. (2016), The ensuring of the competitiveness of the enterprises through the strategic human resource management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [Online], vol. 2, no. 4, pp. 43–51, available at: www.are-journal.com.